Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 09.11.2026 09:55:57
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f7224a67ca271b2

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И ТОРГОВЛИ
ИМЕНИ МИХАИЛА ТУГАН-БАРАНОВСКОГО»

Кафедра экономики предприятия и управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Е.Н. Смирнов
(подпись)

«_11_» _февраля_ 2026 г.

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по учебной дисциплине

Б1.В.10 Стратегическое управление предприятием
(шифр и наименование дисциплины)

38.04.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки)

Международная экономика
(наименование магистерской программы)

Разработчик:

доцент _____ Д.А. Забарина
(должность) (подпись)

Оценочные материалы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры
от 11 февраля 2026 г., протокол № 10

Донецк 2026 г.

Паспорт
оценочных материалов по дисциплине
Стратегическое управление предприятием
(наименование дисциплины)

Таблица 1 – Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения дисциплины (модуля) или практики

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины, практики	Этапы формирования (семестр изучения)
1	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Тема 1. Общие основы управления стратегическими изменениями	3
		Тема 2. Виды, организационные формы и уровень стратегических изменений.	3
		Тема 3. Содержание процесса изменений и его последовательные этапы.	3
		Тема 4. Управление изменениями на разных стадиях жизненного цикла организации.	3
		Тема 5. Ресурсно-компетенционная база стратегических изменений.	3
		Тема 6. Современные методы управления изменениями.	3
		Тема 7. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры управления изменениями.	3
		Тема 8. Участники процесса внедрения стратегических изменений.	3
		Тема 9. Организационная культура и управление стратегическими изменениями.	3
		Тема 10. Управление сопротивлением в процессе реализации стратегических изменений.	3

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Показатели оценивания компетенций

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Контролируемые разделы (темы) дисциплины, практики	Наименование оценочного средства
1	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД-З$_{УК-2}$ Осуществляет мониторинг хода реализации проекта (исследования), вносит дополнительные изменения (при необходимости) в план и предлагает возможные пути (алгоритмы) внедрения в практику результатов проекта	Тема 1. Общие основы управления стратегическими изменениями	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение)
			Тема 2. Виды, организационные формы и уровень стратегических изменений.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение)
			Тема 3. Содержание процесса изменений и его последовательные этапы.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение), контрольная работа (ТМК 1)
			Тема 4. Управление изменениями на разных стадиях жизненного цикла организации.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение), расчетно-графическая работа, творческое задание
			Тема 5. Ресурсно-компетенционная база стратегических изменений.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение), расчетно-графическая работа, творческое задание
			Тема 6. Современные методы управления изменениями.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение)
			Тема 7. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры управления изменениями.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение), контрольная работа (ТМК 2)
			Тема 8. Участники процесса внедрения стратегических изменений.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение)
			Тема 9. Организационная культура и управление стратегическими изменениями.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение), творческое задание

			Тема 10. Управление сопротивлением в процессе реализации стратегических изменений.	Собеседование (устный опрос), тест, доклад (сообщение), расчетно-графическая работа, контрольная работа (ТМК 3)

Таблица 3 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Собеседование (устный опрос)»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
0,5-0,4	Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов > 90%)
0,4-0,3	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Базовые нормативно-правовые акты используются, но в недостаточном объеме. Материал излагается уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи (количество правильных ответов >70%)
0,3-0,2	Допускаются нарушения в последовательности изложения. Имеются упоминания об отдельных базовых нормативно-правовых актах. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса, с трудом решаются конкретные задачи. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов >50%)
0,2-0	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи (количество правильных ответов <50%)

Таблица 4 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Тест»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
1	Тестовые задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 75-100% вопросов)
0,5	Тестовые задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов)
0	Тестовые задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 50% вопросов)

Таблица 5 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Доклад (сообщение)»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
0,5	Доклад представлен на высоком уровне (студент полно осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
0,4	Доклад представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
0,3	Доклад представлен на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
0,2-0	Доклад представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Таблица 6 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Расчетно-графическая работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
1-0,8	Выполнены все требования к содержанию и оформлению расчетно-графической работы
0,7-0,5	Основные требования к расчетно-графической работе выполнены, но при этом допущены недочеты (имеются неточности в расчетах; не выдержан объем; имеются упущения в оформлении)
0,4-0,2	Имеются существенные отступления от требований (допущены существенные ошибки в расчетах, приводящие к искажению результата)
0	Расчетно-графическая работа не выполнена, правила оформления не соблюдены

Таблица 7 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Творческое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)			Критерии оценивания
тема 4	тема 5	тема 9	
3	2	3	Соблюдены все требования, предъявленные к творческому заданию, автор проявил самостоятельность и творческий подход при изложении материала, использовал необходимую литературу и нормативно-законодательную базу
2,5-2	1,5	2,5-2	Соблюдены не все требования, предъявленные к оформлению творческого задания, при этом автор проявил самостоятельность и творческий подход, использовал необходимую литературу
1,5-1	1	1,5-1	Соблюдены не все требования, предъявленные к творческому заданию, изложенный материал недостаточно аргументирован
0	0	0	Творческое задание выполнено формально, без учета научных положений и рекомендаций нормативно-законодательной базы

Таблица 8 – Критерии и шкала оценивания по оценочному материалу «Контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)			Критерий оценивания
ТМК 1	ТМК 2	ТМК 3	
3	4	3	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
2	3	2	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
1	2	1	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 60-74% вопросов/задач)
0	0	0	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем 60%)

Таблица 9 - Примерный перечень оценочных материалов

№ п/п	Наименование оценоч-ного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Собеседование (устный опрос)	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по дисциплине или определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Расчетно-графическая работа	Средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по модулю или дисциплине в целом	Комплект заданий для выполнения расчетно-графической работы
3	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий
4	Доклад (сообщение)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы. Доклад должен иметь четкое и логическое построение.	Темы докладов (сообщений)
5	Творческое задание	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся	Темы групповых и/или индивидуальных творческих заданий
6	Контрольная работа (ТМК)	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме, разделу или дисциплине	Комплект контрольных заданий по вариантам

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегическое управление предприятием» разработаны в соответствии с ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, магистерской программы Международная экономика и рабочей программы дисциплины «Стратегическое управление предприятием».

Логика построения рабочей программы дисциплины «Стратегическое управление предприятием» ориентирована на формирование системы профессиональных компетенций по стратегическому управлению предприятием на основе разработки проекта внедрения стратегических изменений, которые отвечали бы новым тенденциям и перспективным требованиям подготовки высококвалифицированных специалистов.

Структура дисциплины «Стратегическое управление предприятием» представлена тремя смысловыми модулями: смысловой модуль 1 «Сущность и этапы процесса управления стратегическими изменениями»; смысловой модуль 2 «Механизм реализации стратегических изменений»; смысловой модуль 3 «Управление персоналом в процессе реализации стратегических изменений».

При изучении дисциплины в течение семестра обучающийся может набрать максимально 40 баллов.

Система оценивания всех видов работ по дисциплине «Стратегическое управление предприятием» приведена в таблице 10.

Таблица 10 – Система начисления баллов по текущему контролю знаний

Максимально возможный балл по виду учебной работы							
Смысловые модули	Текущая аттестация						Итого
	Собеседование (устный опрос)	Расчетно-графическая работа	Тест	Творческое задание	Доклад (сообщение)	Контрольная работа	
Смысловой модуль 1 «Сущность и этапы процесса управления стратегическими изменениями»	1,5	-	3	-	1,5	3	9
Смысловой модуль 2 «Механизм реализации стратегических изменений»	2	1	4	5	2	4	18
Смысловой модуль 3 «Управление персоналом в процессе реализации стратегических изменений»	1,5	1	3	3	1,5	3	13
Итого:	5	2	10	8	5	10	40

Для выполнения заданий, предусмотренных оценочными материалами, обучающийся должен пройти предварительную теоретическую и практическую подготовку на лекционных и практических занятиях, а также при самостоятельном изучении литературных источников.

Текущий контроль знаний обучающихся осуществляется на основании оценки систематичности и активности по каждой теме программного материала дисциплины.

Собеседование (устный опрос) – это произвольная беседа или целенаправленное собеседование, позволяющее оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные вопросы для собеседования (устного опроса) позволяют оценить уровень знаний обучающихся, полученных при изучении лекционного материала по каждой теме дисциплины. Максимальное количество баллов по собеседованию составляет 0,5 баллов по всем темам курса.

Тест – это система контрольных заданий определенной формы и содержания, позволяющих объективно оценить уровень знаний по теме, разделу или дисциплине в целом. Представленные тестовые задания позволяют оценить уровень знаний обучающихся и имеют только один верный ответ. Максимальное количество баллов по тестам составляет 1 балл по каждой теме курса.

Доклад (сообщение) – это продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной научной проблемы. Максимальное количество баллов по докладу составляет 0,5 балла по всем темам курса.

Расчетно-графическая работа – это средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по теме, смысловому модулю или дисциплине в целом. В ходе выполнения расчетно-графической работы обучающемуся необходимо использовать изученные формулы по отдельным темам, выполнить математические расчеты, сделать обоснованный вывод и предоставить управленческое решение. Максимальное количество баллов за выполнение расчетно-графической работы составляет 1 балл по темам 4, 10.

Творческое задание – частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Выполняется в индивидуальном порядке. Максимальное количество баллов за выполнение творческого задания составляет 3 балла по темам 4, 9 и 2 балла по теме 5.

В конце изучения каждого смыслового модуля обучающийся выполняет текущую модульную контрольную работу по закрепленному варианту. Максимально возможное количество полученных баллов по результатам решения контрольной работы составляет 3 балла (ТМК 1, ТМК 3) и 4 балла (ТМК 2).

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме экзамена. Экзамен проводится в устной форме в виде собеседования по предложенному перечню вопросов, тестирование и решение практического задания.

Экзаменационный билет состоит из 4 вопросов, как теоретического, так и практического характера, по отдельным темам дисциплины. Ответ на каждое задание оценивается от 0 до 15 баллов.

Относительно распределения баллов на итоговом контроле оценки знаний, умений и навыков обучающихся по результатам выполнения заданий используется нижеприведенная шкала оценивания.

Оценка ответа на теоретические вопросы осуществляется по следующей шкале:

1-5 баллов – представлено только общее представление теоретического вопроса;

6-8 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса;

10-12 баллов – ответ содержит определение терминологии, основных положений излагаемого вопроса, прослеживается логичность последовательность изложения вопроса;

13-15 баллов – ответ содержит всестороннее освещение теоретического вопроса, прослеживается логичность и последовательность изложения.

Максимальное количество баллов за теоретические вопросы – 30 баллов (по 15 баллов за каждый вопрос).

Оценка решения практических задач и заданий осуществляется по следующей шкале:

15 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, расчеты математически сделаны правильно, сделан обоснованный вывод и предоставлено управленческое решение;

13-14 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, расчеты математически сделаны правильно, вывод носит декларативный характер;

12 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, есть 1-2 ошибки в расчетах; вывод носит декларативный характер;

10-11 баллов - ход решения правильный, правильно использованы формулы, вывод носит декларативный характер; есть 3-4 ошибки в расчетах;

8-9 баллов - ход решения правильный, расчеты математически сделаны правильно, вывод носит декларативный характер; есть 1-2 ошибки в формулах расчета;

6-7 баллов - ход решения правильный, расчеты математически сделаны правильно, отсутствует заключение;

4-5 балла - ход решения правильный, правильно использованы формулы, есть 1-2 ошибки в расчетах; отсутствует заключение;

3 балла - ход решения правильный, есть 3-4 ошибки в расчетах; вывод отсутствует;

2 балла - ход решения правильный, допущенные ошибки в формулах расчета, отсутствует заключение;

1 балл - ход решения задачи ошибочный.

0 баллов - задача вообще не решена.

Максимальное количество баллов за практическое задание составляет 15 баллов.

Тестирование включает 15 тестовых заданий. Каждый правильный ответ оценивается по 1 баллу. Максимальное количество баллов за тесты составляет 15 баллов.

В результате экзамена обучающийся может набрать максимально 60 баллов, а минимально – 20 баллов, которые суммируются с баллами, уже набранными на протяжении семестра.

Таблица 11 – Распределение баллов, которые получают обучающиеся

Максимальное количество баллов за текущий контроль и самостоятельную работу										**Максимальная сумма баллов**		
Смысловой модуль № 1			Смысловой модуль № 2				Смысловой модуль № 2			**Текущий контроль**	**Экзамен**	**Все виды учебной деятельности**
Т1	Т2	Т3	Т4	Т5	Т6	Т7	Т8	Т9	Т10	40	60	100
2	2	5	6	4	2	6	2	5	6			

Примечание. Т1, Т2, … , Т10 – номера тем соответствующих смысловых модулей

Перечень оценочных материалов

Вопросы для собеседования (устного опроса)

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 1. СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ.

1. Сущность и эволюция теории стратегического управления.
2. Современные подходы к управлению стратегическими изменениями.
3. Источники формирования стратегических изменений.
4. Классификация стратегических изменений на предприятии.
5. Определение уровня стратегических изменений, необходимых предприятию.
6. Организационные формы внедрения изменений.
7. Обоснование последовательности стратегических изменений на основе концептуальных моделей управления процессом изменений.
8. Характеристика стадии подготовки к стратегическим изменениям в процессе реализации стратегии.
9. Особенности стадии внедрения изменений и стадии оценки и закрепления результатов.

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 2. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ.

1. Характеристика концепций жизненного цикла, используемых в процессе стратегического управления предприятием.
2. Обоснование необходимых изменений по модели организационного развития Л. Грейнера.

3. Обоснование изменений в управлении организацией в ходе ее жизненного цикла согласно модели И. Адизеса.
4. Концепция управления жизненным циклом организации И. Адизеса „PAEI”.
5. Использование концепции В. Тарасенко «64 стратегемы» в управлении стратегическими изменениями
6. Сущность и виды ресурсов, компетенций и динамических способностей предприятия.
7. Обоснование приоритетности размещения ресурсов в процессе реализации стратегии.
8. Управление компетенциями предприятия в процессе реализации стратегии.
9. Сущность современных методов управления изменениями и обоснование методов управления изменениями в зависимости от способа осуществления
10. Особенности применения общих методов управления изменениями: аутсорсинг, бенчмаркинг
11. Характеристика современных методов управления революционными изменениями: даунсайзинг, реинжиниринг, биореинжиниринг
12. Характеристика современных методов управления эволюционными изменениями: всеобщее управление качеством, лин-продакшн, концепция «6-сигма»
13. Особенности преобразования организационных структур в процессе реализации стратегии предприятий
14. Преимущества и недостатки различных типов организационных структур
15. Обоснование стратегических движущих сил выбора организационной структуры.

СМЫСЛОВОЙ МОДУЛЬ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕССЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

1. Ключевые роли в команде управления изменениями
2. Основные навыки и качества членов команд управления изменениями
3. Роль лидерства в реализации стратегии
4. Сущность организационной культуры и факторы, влияющие на ее формирование
5. Модели, характеризующие типологию организационных культур предприятия
6. Определение соответствия культуры и организационной структуры предприятия в процессе реализации стратегии
7. Процесс управления организационной культурой и пути ее реформирования
8. Этика и культура организации
9. Сущность сопротивления изменениям и его причины.
10. Виды сопротивления изменениям и его проявления.
11. Подходы к управлению сопротивлением в условиях стратегических изменений.
12. Оценка готовности персонала предприятия к внедрению изменений.

Варианты типовых тестовых заданий:

1. Под стратегическими изменениями следует понимать:
а) внедрение новых методов и технологий управления организационной структурой, корпоративной культурой предприятия с целью повышения эффективности использования трудовых ресурсов;
б) внедрение новых методов и технологий финансового планирования и бюджетирования деятельности предприятий;
в) внедрение новых методов и технологий с тем, чтобы преобразовать деятельность предприятий в соответствие с изменяющимися требованиями рынка или извлечь выгоду из создавшихся в бизнесе возможностей;
г) внедрение каких-либо новшеств на стратегическом, оперативном или тактической уровне управления предприятием.
2. В зависимости от степени изменений различают:
а) трансформационные и репродуктивные изменения;
б) прогрессивные и регрессивные изменения;
в) эволюционные и революционные изменения;
г) упреждающие и кризисные.
3. В зависимости от результата внедрения изменений различают:
а) трансформационные и репродуктивные изменения;
б) прогрессивные и регрессивные изменения;
в) эволюционные и революционные изменения;
г) упреждающие и кризисные.
4. Отличительными особенностями революционных изменений являются:
а) короткий промежуток времени осуществления, ведущая роль лидера при внедрении, охват ключевых бизнес-процессов на предприятии;
б) охват ключевых бизнес-процессов предприятия, коррективы и постепенное продолжение ранее осуществляемой деятельности, активная поддержка персонала предприятия или агентов изменений;
в) короткий промежуток времени осуществления, охват отдельных бизнес-процессов предприятия, незначительная роль лидера;
г) ведущая роль лидера при внедрении, охват ключевых бизнес-процессов предприятия, реализация «снизу-вверх», небольшие расходы на проведение.
5. Ключевыми факторами, которые определяют необходимость проведения стратегических изменений современных предприятий не являются:
а) повышение запросов (требований) покупателей, глобализация;
б) развитие технологий (в т.ч. информационных), ответственность предприятий;
в) повышение требований персонала и к персоналу;
г) изменение стиля управления предприятием.
6. Увеличение инициативы в наступательных действиях, что инициирует изменение в отрасли и управление их темпами, - это цель стратегического подхода к управлению изменениями:
а) прогнозирование изменений;
б) реагирование на изменения;
в) активное управление изменений;

г) пассивное управление изменений.

7. Логика реализации логического подхода к управлению изменениями такова:

а) «увидеть – проанализировать – изменить»;

б) «увидеть – подумать – изменить»;

в) «увидеть – почувствовать – изменить»;

г) «проанализировать – подумать – изменить».

8. Модель управления изменениями Л. Грейнера включает такие этапы:

а) давление и побуждение, переориентация внимания, анализ внешних и внутренних факторов, выработка альтернативных вариантов решения, выбор оптимального варианта

б) давление и побуждение, посредничество и переориентация внимания, диагностика и осознание, нахождение нового решения, эксперименты и выявления, подкрепление и согласие;

в) давление и побуждение, создание команды внедрения изменений, нахождение нового решения, разработка мер по адаптации персонала, подкрепление и согласие;

г) давление и побуждение, посредничество и переориентация внимания, диагностика и осознание, нахождение нового решения, эксперименты и выявления.

9. В соответствии с матрицей конкурентных состояний предприятия при уязвимой конкурентной ситуации на предприятии рекомендуется такая базовая стратегия изменений:

а) опережающая стратегия изменений;

б) стратегия оптимизации;

в) стратегия развития;

г) стратегия перестройки.

10. Чем ближе состояние предприятия подходит к отличному, тем большее внимание должно уделяться стратегиям:

а) основанным на радикальных изменениях;

б) основанным на постепенных и непрерывных усовершенствованиях;

в) связанным с изменениями направлений и методов работы компании, которые обычно ведут к изменению доминирующей политики (парадигмы);

г) все ответы верны.

11. Технологические изменения не могут касаться такого из аспектов:

а) предложения товаров и услуг;

б) технологий изменения бизнем-модели;

в) производственных технологий;

г) способствующих технологий.

12. Изменения, связанные с целями, иерархией, процедурами и структурами предприятия – это:

а) культурные изменения;

б) кадровые изменения;

в) структурные изменения;

г) технологические изменения.

13. Вводная часть проекта изменений должна содержать:

а) данные о предприятии, для которого был подготовлен проект, и о составе проектного коллектива;

б) данные о предприятии, для которого был подготовлен проект, о составе проектного коллектива, цели и задачи проекта, обоснование их выбора;
в) данные о предприятии, для которого был подготовлен проект, потенциальный риск, связанный с внедрением проекта;
г) данные о предприятии, для которого был подготовлен проект, о составе проектного коллектива, основные маркетинговые данные.

14. К качественным результатам изменений не относятся:

а) укрепление организационной культуры предприятия;
б) расширение перечня социального пакета работникам предприятия;
в) повышение навыков, знаний и компетенций работников;
г) увеличение рыночной доли предприятия.

15. Укажите, какая модель управления изменениями предусматривает их осуществление в соответствии с организационными метафорами?

а) модель Грейнера;
б) модель Левина;
в) модель Моргана;
г) модель Коттера и Коена.

16. Элементами биологической модели преобразований Гуияра-Келли не являются:

а) рефрейминг;
б) обновление и оживление;
в) поток и трансформация;
г) реструктуризация.

17. Какие типы кризисов («ловушек») выделяются в модели организационного развития Адизеса?

а) афера, детская смертность, ловушка для руководителя, неудачное предпринимательство, преждевременная старость
б) афера, детская смертность, неудачное предпринимательство, кризис контроля, кризис границ;
в) детская смертность, ловушка для руководителя, неудачное предпринимательство, кризис автономии;
г) афера, детская смертность, ловушка для руководителя, неудачное предпринимательство, ранняя бюрократия.

18. С каким первым кризисом сталкивается организация в процессе развития согласно модели Грейнера?

а) контроля;
б) делегирования;
в) лидерства;
г) нет верного ответа

19. На какой стадии согласно модели Адизеса предприятие владеет нечеткой структурой, небольшим бюджетом, практически отсутствующими процедурами ведения бизнеса, слабой субординацией?

а) ухаживания;
б) юности;
в) детства;
г) расцвета.

20. Какой витамин согласно «витаминному комплексу эффективного управления» по концепции Адизеса «PAEI» делает предприятие эффективным в долгосрочной перспективе?

а) витамин «Е»;

б) витамин «А»;

в) витамин «Р»;

г) витамин «I».

21. Если предприятие уязвимо, его оставляют ведущие специалисты (что происходит достаточно часто в современных условиях) — это значит, что не хватает витамина (согласно модели Адизеса «PAEI»):

а) витамин «Е»;

б) витамин «А»;

в) витамин «Р»;

г) витамин «I».

22. Основная идея хозяйственного реинжиниринга заключается в :

а) планируемом долгосрочном, постепенном изменении ключевых бизнес-процессов на предприятии;

б) радикальном переосмыслении и перепроектировании предприятий или производственно-хозяйственных процессов;

в) планируемом долгосрочном, постепенном изменении второстепенных бизнес-процессов на предприятии;

г) вынужденном спонтанном перепроектировании производственно-хозяйственных процессов в связи с ухудшением конкурентного положения предприятия;

23. Производственный аутсорсинг предполагает:

а) передачу предприятием части своей цепочки производственных процессов или целиком всего цикла производства сторонней организации;

б) передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для предприятия основными или бизнес-образующими;

в) продажу предприятием части своих подразделений другим организациям и дальнейшее взаимодействие в рамках аутсорсинга;

г) а и в.

24. Внутренний бенчмаркинг предполагает:

а) сравнение работы подразделений одного предприятия между собой;

б) сравнение своего предприятия с конкурентами по различным параметрам;

в) сравнение по бизнес-функциям (продажи, закупки и т. д.);

г) сравнение своего предприятия с непрямыми конкурентами по определенным параметрам.

25. Набор мероприятий, направленных на кардинальное "похудение" организации и снижение расходной части бюджета:

а) реинжиниринг;

б) даунсайзинг;

в) лин-продакшн;

г) всеобщее управление качеством.

26. Какому типу лидерской группы согласно концепции В. Тарасенка «64 стратегемы» соответствует этап «развития-стабилизация»?

а) романтики;
б) миссионеры;
в) функционеры;
г) фундаменталисты.
27. Компетенция представляет собой:
а) высокий профессионализм в том или ином виде деятельности предприятия, достигаемый в результате длительного обучения или накопленного опыта;
б) высокий профессионализм в том или ином виде деятельности предприятия, достигаемый в результате приобретения на рынке наилучших материальных и трудовых ресурсов;
в) высокий профессионализм в том или ином виде деятельности предприятия, достигаемый в результате слияния или поглощения предприятий;
г) все вышеперечисленное.
28. Компетенции предприятия, которые определяются характерными способностями его подсистем осуществлять производственные и коммерческие функции оптимальным способом – это:
а) стратегические компетенции;
б) ключевые компетенции;
в) уникальные компетенции;
г) функциональные компетенции.
29. По уровню распределения полномочий в оргсруктуре различают предприятия:
а) с матричной и дивизизиональной организационными структурами;
б) с высоким уровнем централизации полномочий и с линейно-функциональной организационной структурой;
в) с высоким уровнем централизации полномочий и с широкой степенью делегирования;
г) с линейно-функциональной и матричной оргструктурами.
30. Какой тип орстуктуры является приемлемым для предприятия с одним видом деятельности?
а) региональная;
б) функциональная;
в) по признаку стратегических бизнес-групп;
г) матричная.

Примерный перечень докладов (сообщений):

1. Обоснование необходимости управления стратегическими изменениями для достижения предприятиями устойчивого конкурентного преимущества.
2. Причины, цели и особенности реализации реактивных и проактивных изменений.
3. Актуальность и практические примеры внедрения проактивных изменений на предприятиях в современных условиях.
4. Изучение опыта зарубежных предприятий (ведущих компаний мира) в управлении стратегическими изменениями.
5. Сущность, отличительные признаки и практические примеры стратегий голубого океана.

6. Принципы и инструменты создания и воплощения стратегии голубого океана.
7. Примеры видов стратегических изменений в практической деятельности ведущих компаний мира.
8. Сущность экономической и социальной эффективности внедряемых стратегических изменений на всех уровнях предприятия.
9. Разработка системы количественных показателей оценки эффективности внедряемых изменений.
10. Выбор критериев оценки эффективности стратегических изменений в зависимости от характера проводимых изменений.
11. Сравнительная характеристика моделей управления изменениями.
12. Современные проблемы и перспективы внедрения стратегических изменений на предприятиях ДНР, России.
13. Влияние жизненного цикла отрасли на разработку проекта стратегических изменений.
14. Влияние жизненного цикла продукции (товаров) на разработку проекта стратегических изменений.
15. Сравнительная характеристика моделей организационного развития (жизненного цикла) предприятий.
16. Пути выживания предприятия на стадии «организационной усталости».
17. Сущность и причины роста популярности био-реинжиниринга.
18. Сущность модели организационного развития предприятия Л. Данко.
19. Сравнительная характеристика современных методов управления стратегическими изменениями.
20. Практические примеры использования современных методов управления стратегическими изменениями на предприятиях и ведущих компаниях мира.
21. Выбор стратегии предприятия (опережающая, развития, оптимизации, перестройки) в зависимости состояния ресурсно-компетенционной базы предприятия.
22. Сущность проведения стратегического аудита ресурсно-компетенцинной базы предприятия.
23. Понятие конкурентной значимости ресурсов и компетенций предприятия.
24. Пути развития динамических способностей предприятий.
25. Методы координации деятельности подразделений.
26. 1. Обоснование действенных методов управления организационной культурой в процессе внедрения изменений.
27. Сущность и принципы управления организационным поведением в процессе изменений.
28. Диагностика организационной культуры предприятия.
29. Характеристика и примеры формирования команд и групп по внедрению изменений на ведущих предприятиях мира.
30.Этапы и направления развития команды стратегических изменений.
31. Пути повышения эффективности роботы команд управления стратегическими изменениями.
32. Практические примеры программ по формированию корпоративной культуры, системы ценностей, кодексов поведения на предприятиях.

33. Современные проблемы формирования эффективной организационной культуры на предприятиях ДНР и пути их решения.
34. Совершенствование методов снижения сопротивления персонала в процессе разработки и внедрения стратегических изменений.
35. Сравнительная характеристика и практические примеры использования моделей типологии организационных культур предприятия.

Варианты расчетно-графической работы:

Задача 1. Используя табл. 1., определите потенциал и тип стратегемы предприятия, если оно работает в формирующейся бизнес-среде, находится на стадии развития, а его лидеров можно отнести к миссионерам. Обоснуйте близкие будущие и прошлые стратегемы для данного типа стратегемы предприятия, а также перспективы его дальнейшего развития.

Таблица 1 - Матрица возможных состояний лидерских групп, предприятия и бизнес-среды в зависимости от стадий жизненного цикла

Стадия жизненного цикла	Предмет развития		
	Лидерские группы (топ-менеджмент, руководители высшего звена)	Предприятие (главным образом - организационная культура предприятия)	Бизнес-среда (конкурентное поле, состояние отрасли)
Рождение	Романтики	Молодое	Формирующаяся
Развитие	Миссионеры	Развивающееся	Развивающаяся
Стабилизация	Функционеры	Стабильное	Сформированная
Деградация	Фундаменталисты	Деградирующее	Депрессивная

Задача 2. Используя табл. 1., определите потенциал и тип стратегемы предприятия, если оно работает в сформированной бизнес-среде, находится на стадии стабилизации, а его лидеров можно отнести к миссионерам. Обоснуйте близкие будущие и прошлые стратегемы для данного типа стратегемы предприятия, а также перспективы его дальнейшего развития.

Таблица 1 - Матрица возможных состояний лидерских групп, предприятия и бизнес-среды в зависимости от стадий жизненного цикла

Стадия жизненного цикла	Предмет развития		
	Лидерские группы (топ-менеджмент, руководители высшего звена)	Предприятие (главным образом - организационная культура предприятия)	Бизнес-среда (конкурентное поле, состояние отрасли)
Рождение	Романтики	Молодое	Формирующаяся
Развитие	Миссионеры	Развивающееся	Развивающаяся
Стабилизация	Функционеры	Стабильное	Сформированная
Деградация	Фундаменталисты	Деградирующее	Депрессивная

Варианты творческого задания:

Задание 1. Охарактеризуйте особенности применения модели Адизеса PAEI на стадии жизненного цикла расцвета и ранней бюрократии предприятия на основе рис. 1. Какие недостатки соответствующих функций менеджмента и проблемы будут присутствовать на этих стадиях развития предприятия?

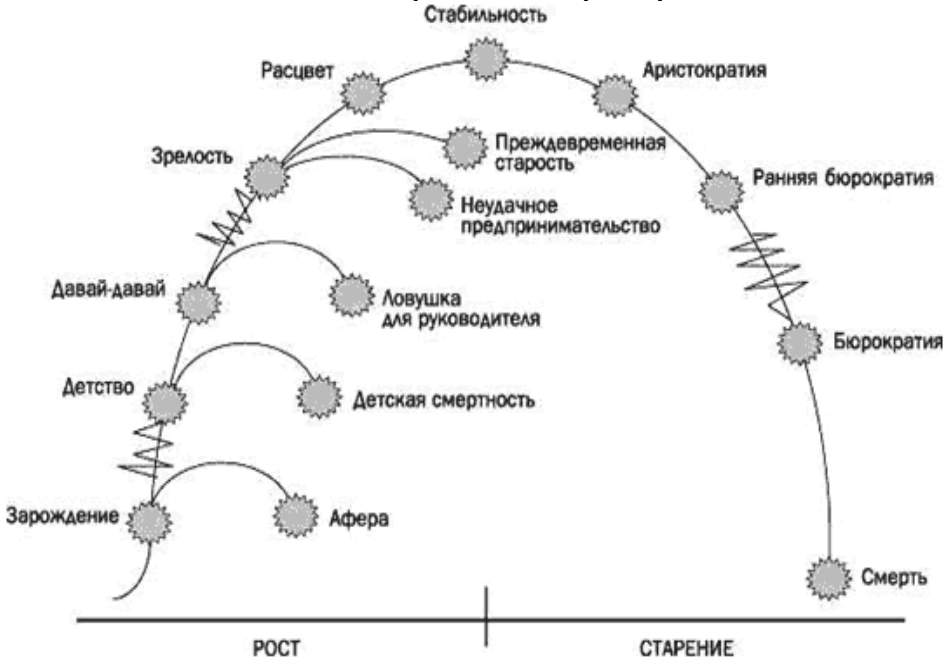

Рис. 1. Модель жизненного цикла предприятия по И. Адизесу

Задание 2. Прочитайте кейс "История компании Adidas" (Приложение 1).

Объясните, какие стадии жизненного цикла прошла компания. По каким признакам Вы определили это? Укажите ошибки и успехи владельцев и менеджеров компании на разных этапах ее развития.

Постройте диаграмму, иллюстрирующую стадии развития (ЖЦП по И. Адизесу), указав на оси абсцисс годы жизни компании. На какой стадии, на ваш взгляд, компания Adidas находится сегодня? Спрогнозируйте будущее компании. Предложите свои пути ее развития.

Задание 3. На основе представленного в табл. 1 анализа компетенций ООО «Диорит», которое производит и реализует холодильное оборудование, построить матрицу аутсорсинга компетенций данного предприятия, предложить виды стратегических изменений по дальнейшему развитию.

Таблица 1 – Анализ компетенций ООО «Диорит»

Вид компетенций по уровню иерархии	Имеющиеся компетенции	Недостающие компетенции
Уникальные	Применение в производстве новых и уникальных технологий, современного оборудования и экологической безопасности	-
Ключевые	Замкнутый цикл производства	Наличие приоритета относительно торговой

		марки у потребителей
Стратегические	Производство новых поколений холодильников европейского качества и обслуживания по доступным ценам.	Способность постоянно поддерживать имидж предприятия
	Интеграция социальной ответственности в корпоративную стратегию предприятия	Эффективная информационная политика
Функциональные	Обеспечение потребителей качественной продукции	Эффективный маркетинг
	Высокий уровень и доступность сервисного обслуживания	Финансовая устойчивость предприятия

Задание 4. Сравните модели организационного развития Л. Грейнера и И. Адизеса на основе заполнения таблицы.

Характеристика	***Комментарии***	
	Модель Л. Грейнера	Модель И. Адизеса
1. Завершенность модели		
2. Наличие "оптимальной точки" развития		
4. Детализация стадий ЖЦП		
5. Возможность и удобство применения для анализа стадий жизненного цикла современных организаций		
6. Возможность диагностировать и определять будущие стратегические изменения на предприятии		
7. Преимущества		
8. Недостатки		
6. Собственные комментарии и выводы		

Задание 5. *Тест "Лидерский стиль".*

Тест сформирован на основе концепции Ицхака Адизеса об эффективных и неэффективных стилях управления. Кратко данная концепция формируется на основе идеи существования четырех основных задач менеджера: *1. Производство результатов (P); 2. Администрирование (A); 3.Предпринимательство (E); 4.Интеграция (I).*

Согласно концепции Адизеса, эффективный руководитель обладает всеми четырьмя функциями (paei), но только max 3 из 4-х функций могут доминировать.

Кейсы, приведенные ниже, помогут определить основной стиль вашего управления. Выполнив задания теста обратите внимание на ключи (выдает преподаватель), в которых вы увидите наряду с описанием вашего результата, еще и некоторые предостережения. Эти предостережения помогут вам понять, как эффективный стиль управления может стать неэффективным и порой разрушительным для бизнеса.

Инструкция к тесту:

Внимательно ознакомьтесь с кейсами. Выбрав вариант ответа, который максимально близок к тому, как поступили бы в такой ситуации вы, *обведите картинку около этого ответа*. *Помните, что неправильных ответов нет.* Каждое решение - верное, потому что это ваше решение, решение, эффективно работающего менеджера, стремящегося к развитию бизнеса и команды.

После заполнения теста обратите внимание на способ подсчета результатов и «ключи».

Пример кейса к тесту *"Лидерский стиль"***:**

Кейс №1

Миранда была назначена на должность регионального директора по продажам в небольшой фирме, продающей специальные бланки для рецептов. Под руководством Миранды работало пять торговых представителей, рассредоточенных по разным городам штата.

Сразу в задачи Миранде было поставлено: увеличить продажи в регионе и начать продвижение бланков среди врачей больниц.

С чего же начать Миранде:

Условное обозначение	Действия
	Миранда решила начать с переработки алгоритма работы торгового представителя, поскольку старый алгоритм не соответствовал изменениям в новом законодательстве штата.
	Миранда с головой окунулась в задачи, поставленные ей руководством. Она сразу же добилась встречи с заведующими неврологических терапевтических отделений во всех городских больницах своего штата, с некоторыми даже договорилась о поставках бланков.
	Прежде чем приступить к выполнению задач Миранда решила сформировать из разрозненных и рассредоточенных по штату торговых представителей настоящую команду, готовую вместе двигаться к поставленной цели.
	Миранда увидела новые пути развития продаж в регионе за счет привлечения новых клиентов в маленьких городах штата, узнала, что у некоторых торговых представителей есть хорошие связи среди врачей больниц штата. Миранда разработала план, подключила торговых представителей, и начала сразу же действовать.

Ключи к тесту выдает преподаватель, обсуждение результатов теста проводится коллективно в группе.

Задание 6. *Ситуация для анализа «Проявления организационной культуры»*

1. Сеть отелей Ritz-Carlton широко известна в мире. Ее руководителям удалось создать особую атмосферу и обеспечить высокий уровень обслуживания, что позволяет Ritz-Carlton успешно развиваться и позиционировать себя как элитную сеть отелей, занимающую прочные позиции в условиях крайне высокой конкуренции на рынке.

В Ritz-Carlton все сотрудники являются частью команды, каждый член которой делает все от него зависящее, чтобы полностью удовлетворить потребности клиентов. В этом сотрудникам помогает свод правил, получивший название «Золотой стандарт». Еще более важным является то, что политика компании, существующая практика и процедуры направлены на поддержание интереса сотрудников к эффективному труду и обеспечивают их вознаграждение за выполненную работу.

В Ritz-Carlton все сотрудники осознают свою ценность. Их девиз: «Мы – леди и джентльмены – предлагаем свои услуги леди и джентльменам». Гости и сотрудники получают одинаково хорошее обслуживание. Атмосфера и культура Ritz-Carlton полностью соответствуют друг другу.

2. Главная цель компании McDonald’s – предоставлять своим покупателям качество, обслуживание, удобство и потребительскую ценность. Основатель компании хотел создать сеть ресторанов, которая была бы известна своим качеством и единым методом приготовления пищи. Он создал университет «Гамбургер», в котором все желающие могли получить звание в области «гамбургерологии», что стало элементом организационной культуры компании.

McDonald’s ценит в своих сотрудниках лояльность и преданность. Политика и процедуры McDonald’s детально регламентируют обязанности сотрудников и их поведение на работе. Например, в соответствующих инструкциях указывается, насколько часто должны убираться сантехнические помещения и каким лаком для ногтей следует пользоваться.

McDonald’s проводит различные соревнования и церемонии награждения победивших, например, тех, кто лучше всех справляется с поставленными задачами.

Также компания использует бизнес-практику, которая называется «Franchising 2000». Ключевыми компонентами данного подхода являются следующие: франчайзи обязаны получать одобрение ежегодных финансовых планов, для всех продуктов устанавливается единая ценовая политика. Франчайзи, не удовлетворяющие обновленным требованиям компании, рискуют потерять свою франшизу после окончания срока действия.

Вопросы и задания:

1. Определите, какой тип и какие общие элементы организационной культуры Ritz-Carlton и McDonald’s.

2. Охарактеризуйте организационную культуру McDonald’s по уровням: поверхностный, подповерхностный и базовый уровни.

2. Какая организация основывается в большей степени на контроле и/или конкуренции в формировании своей организационной культуры и почему?

Задание 7. Определите тип организационной культуры предприятия, работающего на рынке страховых услуг, по модели Ч. Хэнди (рис. 1). Обоснуйте пути ее реформирования.

Уровень централизации власти

Степень формализации	Высокий	Низкий
Низкая	**КУЛЬТУРА ЗАДАЧИ** **(Афина)** **- Фокус на достижении целей, миссии организации** **- Работа организована согласно характера задач** **- Групповое взаимодействие является сильным** **- Гибкость и автономность** **- Работа может приносить удовольствие, но связано с риском «сгорания»**	**КУЛЬТУРА ЛИЧНОСТИ** **(Дионис)** **- Эгалитарная** **- Формальная структура сведена к минимуму** **- Коллективное принятие решений** **- Информация и влияние** **- Акцент на индивидуальном росте и развитии**
Высокая	**КУЛЬТУРА ВЛАСТИ** **(Зевс)** **- Централизация власти** **- Индивидуальное управленческое решение** **- Сложность задач ограничено** **- Вознаграждение основано на соображениях руководителя** **- Личная лояльность или страх наказания**	**КУЛЬТУРА РОЛИ** **(Аполлон)** **- Бюрократическая и иерархическая** **- Формальные роли и процедуры** **- Четко обозначены границы полномочий и компетенций** **- Безличная и предполагаемая** **- Акцент, скорее, на функциях, чем на личностях**

Рис. 1. Модель типологии организационных культур Ч. Хэнди

Задание 8. Определите тип организационной культуры предприятия, работающего на рынке фармацевтических услуг, по модели Камерона и Куинна (рис. 1). Обоснуйте пути ее реформирования.

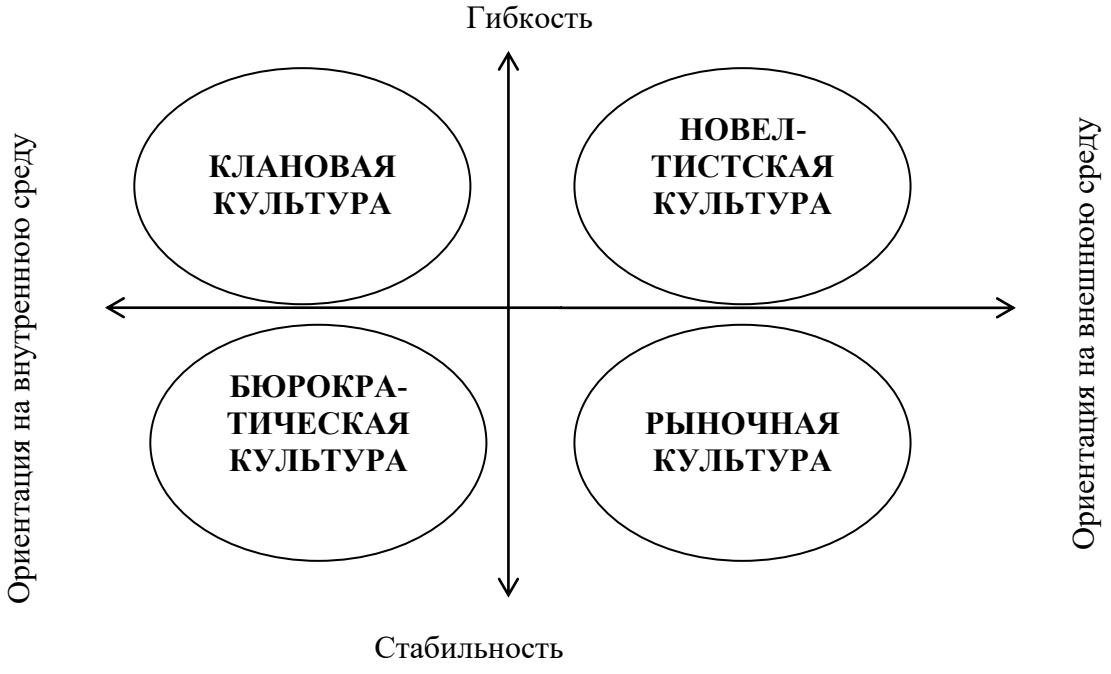

Рис. 1. Модель типологии организационных культур Камерона и Куинна

Вопросы к экзамену:

1. Сущность и эволюция теории стратегического управления.
2. Современные подходы к управлению стратегическими изменениями.
3. Источники формирования стратегических изменений.
4. Классификация стратегических изменений на предприятии.
5. Определение уровня стратегических изменений, необходимых предприятию.
6. Организационные формы внедрения изменений.
7. Обоснование последовательности стратегических изменений на основе концептуальных моделей управления процессом изменений.
8. Характеристика стадии подготовки к стратегическим изменениям в процессе реализации стратегии.
9. Особенности стадии внедрения изменений и стадии оценки и закрепления результатов.
10. Структура жизненного цикла продукта и её влияние на стратегию фирмы.
11. Характеристика концепций жизненного цикла, используемых в процессе стратегического управления предприятием.
12. Обоснование необходимых изменений по модели организационного развития Л. Грейнера.
13. Обоснование изменений в управлении организацией в ходе ее жизненного цикла согласно модели И. Адизеса.
14. Концепция управления жизненным циклом организации И. Адизеса „PAEI”.
15. Использование концепции В. Тарасенко «64 стратегемы» в управлении стратегическими изменениями.
16. Управление рисками в рамках стратегического планирования.
17. Сущность и виды ресурсов, компетенций и динамических способностей предприятия.
18. Обоснование приоритетности размещения ресурсов в процессе реализации стратегии.
19. Управление компетенциями предприятия в процессе реализации стратегии.
20. Сущность современных методов управления изменениями и обоснование методов управления изменениями в зависимости от способа осуществления.
21. Особенности применения общих методов управления изменениями: аутсорсинг, бенчмаркинг.
22. Характеристика современных методов управления революционными изменениями: даунсайзинг, реинжиниринг, биореинжиниринг.
23. Характеристика современных методов управления эволюционными изменениями: всеобщее управление качеством, лин-продакшн, концепция «6-сигма».
24. Особенности преобразования организационных структур в процессе реализации стратегии предприятий.
25. Преимущества и недостатки различных типов организационных структур.
26. Обоснование стратегических движущих сил выбора организационной структуры.
27. Современные тенденции формирования организационных структур.

28. Ключевые роли в команде управления изменениями.
29. Основные навыки и качества членов команд управления изменениями.
30. Роль лидерства в реализации стратегии.
31. Сущность организационной культуры и факторы, влияющие на ее формирование.
32. Модели, характеризующие типологию организационных культур предприятия.
33. Определение соответствия культуры и организационной структуры предприятия в процессе реализации стратегии.
34. Процесс управления организационной культурой и пути ее реформирования.
35. Роль лидерства и организационной культуры в реализации стратегии.
36. Этика и культура организации.
37. Сущность сопротивления изменениям и его причины.
38. Виды сопротивления изменениям и его проявления.
39. Подходы к управлению сопротивлением в условиях стратегических изменений.
40. Оценка готовности персонала предприятия к внедрению изменений.

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры, на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения.	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой